

六車秀之の論文

(2017年7月1日)

アメリカのRSCのデッドモール化とアンカーテナントや  
専門店チェーンの閉店に関する最新情報の解析と所見

内容

1. アメリカの流通経済動向
2. アメリカの流通変動の要因
3. 現状のアメリカで起こっているネガティブな流通現象の所見

DYNAMIC MARKETING Co., Ltd. Since1977  
株式会社ダイナミックマーケティング社<sup>+7</sup>

The Think Tank and Strategic Consulting Company For the Commercial Distribution Industry



〒531-0062 大阪府大阪市北区長柄中2-5-44  
TEL:06-6353-6666 FAX:06-6356-1663 E-mail:DM@dynamic-m.co.jp  
URL:<http://www.dynamic-m.co.jp/> 六車流研:<http://www.muguruma-ryuken.jp/>

1つの固有マーケットの中で互いに独自固有の特性を發揮して棲み分けたSCを、できるだけ多く成立・成功させ、顧客の買物や遊び機能の選択肢を多様にするをミッションとするコンサルティング会社

既存の一定のパイを「奪い合う(強者と弱者)」のではなく、また「分かち合う(弱者と弱者)」のでもなく、互いに得意分野で「棲み分ける(強者と強者)」ことのできるSCづくりをミッションとするコンサルティング会社

現在、アメリカのSC業界における最新情報として「デッドモール化」と「核店及び専門店の退店」という問題が伝えられています。

今起こっている流通現象は、百貨店・PDSやチェーン店といった企業レベルの減少ではなく、もっと根本的な要因で起こっています。

その根本的な要因を解明しながら、これら2つの課題（デッドモール化及びテナントの大量退店）について説明させていただきます。

## 1. アメリカの流通経済動向

まず、アメリカの経済ですが、課題や先行き不透明感がありますが、日本より成長性は高く、順調(?)です。

<OECDの経済年間成長見通し>

	2016年	2017年	2018年	備考欄
アメリカ	1.6%	2.1%	2.4%	実質成長率
日本	1.0%	1.4%	1.0%	
ユーロ圏	1.7%	1.8%	1.8%	

また、小売業全体も順調に成長しており、マクロ的には大きな課題はありません。

- ①マクロ的には人口も現在の3.2億人から、2050年には4億人、特殊出生率は1.8人と高く、マーケットの成長性は高い。
- ②ただし、所得の2極化（下流層のウェイトの高い2極化）と資産の2極化（超上流層に一極集中した2極化）が進み、金融経済下（超金融緩和経済と超低金利経済下）でイレギュラーな形ではあるが比較的高い経済発展しているため、「マクロ経済」「マクロ消費」「マクロ流通」においては安定かつ順調に成長しています。
- ③それゆえに、現在起こっている流通現象が不景気という短期経済変動で起こっているものではありません。

一方、アメリカの金融経済はFRBの金融緩和政策から金利調整政策へと舵を取っていますが、今後も急激な経済変化は起こらないと想定すると、デッドモール化やチェーン店の閉店は金融政策面からの流通現象ではありません。

ただ、アメリカの経済は、購買力平価では2020～2025年頃に、名目では2030～2040年頃に中国に追い越されると推定されます（ただし、今起こっている流通現象とは関係ありません）。

## 2. アメリカの流通変動の要因

### (1) アメリカの流通現象の概念

今、アメリカではマクロ経済・マクロ消費・マクロ流通が順調であるのに対して、ミクロ経済・ミクロ消費は多くの課題（金融経済の課題、消費の2極化、資産の2極化…等）があるにしろ、ミクロの課題をマクロ全体の発展でカバーしています。しかし、流通業（特に小売業）の「ミクロ＝企業単位及び業態単位」の面で大きな変革が起こっています。

ただ、付け加えるならば、アメリカのマイナスの流通現象は、日本の中でも負けパターンのSCの実態（負けパターンのRSCや長期低落化のCSC）や負けパターンの小売チェーン（各チェーン店は出退店戦略の見直しを検討中）の実態も同様なケースがたくさん存在しています。

すなわち、CSCとの競争に負けた商店街のシャッター通り現象、RSCとの競争に負けたC

SCの廃モジュール化と長期低落化（CSCは最盛期の50%の現売上）、これから起こる1990年代の初期に開発されたRSCの長期低落化と廃モジュール化問題は流通現象として日米で起こっていることが、流通全体、あるいはSC全体、あるいはチェーン企業の「全体の現象なのか?」「一部の現象なのか?」「特定の課題を持ったものの現象なのか?」をメカニズム的に解析することです。

## （2）アメリカの流通は大変革期

今、アメリカの流通業は大きな変革期にあり、過去の延長線上では解決できないイノベーション（革新）的な改革が必要となっています。いわゆる激しい「新陳代謝」（新旧の入れ替わり）が起こっています。

### ①第1の大変革「モダン消費の長期低落化とニューモダン消費の成長による新陳代謝」

アメリカは1970年にモノ離れ現象が起こり、モノが売れない時代の1980年代は不況下の物価高（スタグフレーション）が起こり、バリュー業態（アウトレットセンター、パワーセンター、オフプライスストア、ディスカウントストア、カテゴリーキラー…等）が出現しました。その後、アメリカの経済はICTによるIPOや不動産のデリバティブ景気が起こり、1990～2000年代までポストモダン消費（モノ離れした後のポストモダン消費で、次のニューモダン消費までの過渡期）を経て、2010年頃からニューモダン消費（大量生産・大量販売・大量消費のモダン消費から決別した新消費ニーズ）へと流通は大変革して、モダン消費対応流通企業やポストモダン消費対応流通企業は長期低落化の道を歩み、ニューモダン消費対応流通企業は逆に大成長しています。

### ②第2の大変革「SCの飽和期になり、従来型SCの長期低落化と新しい感覚のSCの出現による新陳代謝」

1つの固有マーケット（客から見て時間・距離の抵抗が希薄な、自由に好きなSCを選択できる範囲エリア）の中に2つのRSCが成立している状態をRSCの飽和期と言い、現在のアメリカは1つの固有マーケットの中に4.3ヶ所RSCが成立しています（日本は2.1ヶ所であり、日本より2倍競争が激しい）。理論上は、1つの固有マーケットの中に「3つのRSCの成立」（理論成立数は960RSC）が客から見て一番魅力的な状態であり、3つ以上のRSCは、よほど斬新性のあるRSCでないと客は必要性を感じません。今、アメリカでは1つの固有マーケットの中に4.3ヶ所RSCが存在するために約30%のRSC過剰となります（アメリカにはRSCが1,360ヶ所存在し、そのうち400ヶ所がオーバーストアのRSCです）。日本は逆に、現在1つの固有マーケットの中に2.1ヶ所のRSCが存在しています。日本では1つの固有マーケット内に2.5ヶ所（都心圏は5.0ヶ所・アメリカは全国平均3.0ヶ所）が理論上の成立数とすると、400ヶ所のRSCが成立し、現在より83ヶ所多く、RSCは20%不足していることとなります。

SC飽和期は、SCの多様化の時代ですので、1つの固有マーケットの中に「もう1つあって欲しいSC」（現在、立地しているSCとは異なる斬新なSC）でないと成立しなくなります。SCの飽和期ですので、RSCは「当たり前化」しているため、RSC全体の魅力度や斬新度は低下しており、SCの集客力が落ちているのは事実で、客のSCの選択と集中化による寡占化が進んでいます。アメリカで1つの固有マーケットの中の落ちこぼれRSCの空き店舗が顕著になっている由縁です。

その中で、サイモン・プロパティやウェストフィールドのような企業力と開発力と資金力を持つディベロッパーは、比較的立地が良い負けパターンのSCを買収し、また勝ちパターンのSCにオープンエアモールのSCをつくりハイブリッド型RSCとして再生しています。

### ③第3の大変革「リアル店舗の新旧混在化とEリテールの成長による新陳代謝」

アメリカのモノ離れによるリアル店舗、特に小売業の相対的縮小（アメリカは人口・世帯が増加しているために絶対的にはプラス成長ですが、個人の消費は縮小気味）である上に、ネット販売が勢力を伸ばしています。

各国の小売業のEリテール（Eコマースのうち小売業のネット販売＝Eリテール）は次の通りです。

	アメリカ	日本	中国	イギリス
Eリテール	8%	5%	13%	13%

アメリカの簡易推定のEリテールの計算法を行うと、計算のメカニズムは次の通りです（1ドル＝100円＝購買力平価で算定）。

- |   |  |
|---|--|
| { | ①GDP（推）は1,600兆円                                |
|   | ②消費支出（推）は1,600兆円×70%（消費比率）＝1,120兆円             |
|   | ③小売業支出（推）は1,120兆円×40%（小売業向け比率）≒480兆円           |
|   | ④SC売上高（推）は480兆円×51.4%（SC売上比率）≒247兆円            |
|   | ⑤Eリテール（推）は480兆円×8%（Eリテール比率）≒38兆円<br>(日本は8.4兆円) |

アメリカのEリテール（Eコマースの小売業のみは38兆円（1ドル100円計算））で、SCの売上高と比較すると15.4%（38兆円÷247兆円）に相当します。

今後はリアル店舗販売とネット販売が融合するようになりますが、Eリテールのシェアは2030～2040年頃には「最低20%～最大35%」になることが想定されます。

現状の流通指数（小売業支出480兆円）で見ると、Eリテールのシェアが20%の場合96兆円、30%の場合144兆円となります（実際は近未来の小売販売額は拡大しているため、絶対額はもっと多くなる）。

いずれにしても、現時点でSCの売上高とネット販売の売上高を比較すると、SCの売上に対するネットの売上は38.9～58.3%に相当するようになることが想定されます。

このネット販売は、リアル店舗とのクロスチャネルやオムニチャネルによるリアル・バーチャルの融合小売業業態となりますが、ともかくもリアル店舗やSCでの売上は対ネットに対して相対的に低下の道を歩みます。

### 3. 現状のアメリカで起こっているネガティブな流通現象の所見

今、アメリカの流通業界では経済的・消費的・SC的のマクロ視点（全米全体の量的動向）は問題ありませんが、ミクロ的視点の「課題が続出」しています。これは、日本においても現状でその徴候が見られ、2021年から本格的に始まる「<sup>ツーツー</sup>2020年ソリューション」（2021～2045年の25年間に起こる大変革）のアメリカ版と思っても間違いのないと思います。

#### （1）モール型RSCで起こっているネガティブな流通現象への所見

アメリカのRSCは「当たり前化」（どこにでもある商業施設であり、斬新性が希薄した状態）し、今、アメリカでは理論上（アメリカに320ある1つの固有エリア内に3.0のRSCが成立するというマーケットデザインによる適正RSCの成立数）から見て30%（29.4%）がオーバーストアとなっています。

それゆえに、買い手からの視点で「SC選択と集中現象」、すなわち、売り手からの視点から見

ると「SCの寡占化」（1つの固有マーケットの中で3つの有力RSCの成立化）、それ以外は潜在的に負けパターンのSCとなり、負けパターンのSCは新陳代謝により淘汰されているのが現状で、今アメリカのSC業界で起こっているネガティブな現象です。

同時に、後述するRSCの核店舗（アンカーテナント）の百貨店（スペシャリティ百貨店）やGMS（プロポーショナルデパートメントストア）や専門店チェーンのSCのテナントミックスの構成者が、ネット販売に切り崩されたり、リアル店舗とネット販売のクロスチャネル及びオムニチャネル化により、SCへの出店の魅力が希薄化しています。

上記以外に、アメリカのRSCの課題を日米比較して、私は次のような内容でアメリカのRSC内に課題が起こっていると感じています。

### ①第1の日米比較におけるアメリカのRSCの課題「食品業態がない」

日本のRSCには食品業態が必ず導入されています。アメリカのRSCには食品業態が導入されていません。その原因は、食品業態とファッションを中心とした非食品業態（以下ファッション関連業態）は「購買動機（客が商品を買う時の選択要素）」が異なるために、食品とファッション関連業態を同じRSCに導入しても相乗効果がないとの考え方です。しかし、日本では食品とファッション関連業態が購買動機は異なっても出向動機（客がSCを選択する際の選択要素）は、RSCには食品を直接目指しては行かないが、家族揃ってエンターテインメント（ランブリングモール、フードコート&レストラン、遊戯場&シネコン）を目指して出向しますが、必ず最後に車イッパイ、冷蔵庫イッパイ分の食品を購入します。この現象をRSCにおける食品のラスト買い現象と言いますが、食品の売上高はRSCの売上の15～20～25%（SC全体300億円のうち45～60～75億円）を占めています。

このように、RSCにとってファッション関連業態に特化したアメリカ型のRSCよりも、生活のワンパッケージ型の日本のRSCの方が地域密着性（競争が激しくなると1つのSCが持つ商圈が小さくなるため、1つのマーケットニーズにフル対応すること）が高まります。今、アメリカでも部分的に食品業態を導入するSCが少しずつ見られるようになりました。

### ②第2の日米比較におけるアメリカのRSCの課題「過度な核店依存型RSC」

アメリカのRSCは核店（アンカーテナント）が4～5核店、多いRSCは8核店で少ない場合でも2～3核店を導入しています。

アメリカの核店（百貨店やGMS＝PDS＝プロポーショナルデパートメントストア＝ジュニア百貨店）は、特定の客層に絞り込み、絞り込んだ客層に百貨を提供するためにスペシャリティ百貨店やPDSと呼ばれ、特定の客層に絞り込んでいるがゆえに、SCのディベロッパーから見ると、SCのワンパッケージ性を維持するためには性格の異なる多様な核店を導入しないとテナントとしての専門店の多様性と成立テナント数が確保できなくなっています。

確かにモダン消費時代（モノを買うことに喜びを感じる生活向上型の消費時代）は、核店が多いことはSCの強みでしたが、モノ離れた後のポストモダン消費（モノ離れた後の消費で、次のニューモダン消費になるまでの過渡期の消費）では、核店のMDingによる魅力は希薄化しています。事実、核店が退店した後は新たな核店ではなく、プレイスメイキング（広場、空間、オープンエアモール、居心地感…等）の場が変わりつつあります。

日本のSCは、CSC時代はGMS1核のRSCでしたが、現状のRSCはアメリカと同様に多核型RSCとなりましたが、日米の核テナントの異なるところは、アメリカは百貨店やPDSの総合業態（ただし、食品売場は持っていない）が中心ですが、日本のRSCは、

総合業態のGMS 1核のみで、それ以外はカテゴリー特化のメガストア（スポーツ&アウトドア、ホビー&玩具、キッズ、ホビー・クラフト、ホーム、生活情報家電、チェーン店の旗艦店…等）による多核化であり、ポストモダン消費時代には、総合業態による多核化より、メガストアによる多核化が多様性を発揮するためモノ離れした後のSCとして優れています。

## （2）モノ・コトの不適合融合で起こっているネガティブな流通現象への所見

最近、モノ・コトが流通業界では使われています。モノは商品の品質・機能・価格・デザイン面での選択要因ですが、コトはモノ以外の喜び・遊び・楽しみ・付加サービス等のモノから波及効果する選択要因です。

アメリカでモノ離れが1970年代に起こり、1980年代のスタグフレーションによるバリュー業態全盛期を経て、1990年代からRSCにシネコン&遊戯場やフードコート&レストランや、2000年代からはプレイスメイキング（ライフスタイルセンターの井戸端会議や居心地感）がモノ以外の吸引力として導入されました。

日本のRSCは1995年頃から本格的に出現し、1988年からのモノ離れ以降はエンターテインメント施設（ウィンドウショッピング&ランブリングモール、フードコート&レストラン、シネコン&遊戯場…等）が導入されて、見事モノ離れに対応したモノ・コト融合業態としてRSCが登場しました。しかし、アメリカでは1990年頃に約1,000ヶ所以上のRSCが既にできていたため、新しくできたRSCや増床リニューアルのRSCはモノ離れした後のコト消費としてのエンターテインメントを導入しましたが、多くの既存RSCは必ずしもコト消費に対応したエンターテインメント型RSCには脱皮できませんでした。このモノ離れ前のRSCが時代対応できずに淘汰されています。

確かに、アメリカの多くのRSCは、これでもか、これでもかと核店揃えと、当たり前化した多くの専門店チェーンの品揃えが中心で、RSCのエンターテインメント性は感じません。

今、エンターテインメント型RSCやハイブリッド型RSC（エンクローズドモール70%、オープンエアモール30%のSC）やライフスタイルセンターやヴィレッジ型SCが続々と開発され、旧型のモノ志向・核店総揃え志向・非エンターテインメント志向のRSCが長期低落化、あるいは淘汰されています。一方、新型RSCはリニューアルという形で有力ディベロッパーにより開発され、選択と集中に基づく寡占化が進んでいます。

## （3）賢明消費により起こっているネガティブな流通現象への所見

賢明消費とは「コスパ消費」「節約消費」「エシカル消費」「自然・環境消費」「ノスタルジー消費」「新付加価値志向」等のニューモダン消費（ポストモダン消費の後の21世紀型消費）であり、新旧の入れ替わりが激しく起こり、まさにモダン消費やポストモダン消費を「当たり前化した消費」です。

この中で、アメリカはディスカウント性を重視した商業が新たな機能を付加して、単なる安さを売りにする廉価性の業態ではなく、21世紀型バリュー業態として出現しています。この21世紀型バリュー志向は、21世紀型経済が生んだ所得の2極化、資産の2極化に対応した業態ですが、特に下流層（低所得層や少資産層）にとって有意義な業態です。しかし、RSCという中の中～中の上レベルの中流層を対象とするSCにとって、このバリュー業態とSCのテナントは整合性が低い業態です。例えば、RSCの核店にノードストローム（百貨店）やJCPペニー（PDS）は成りえても、ウォルマート（DS）やTJX（オフプライズストア）は成りえません。

このような中で、おしゃれでこだわりを持つ廉価性業態である「スマート志向の廉価業態」が今、アメリカでネット通販と同じレベルで勢いを増しています。すなわち、RSCの新陳代謝を

加速させているのはチャネル的には「ネット通販」（Eリテール）と消費的には「スマート廉価業態」なのです。

そこで、ここではアメリカの廉価性業態に的を絞って、廉価性業態を伝統型と新基軸型で説明します。

アメリカではこの金融経済による「所得と資産の2極化」は、より急激に、より深刻に進展しており、流通企業の中に低所得者（下流層）対応のニューモダン消費業態が生まれています。

#### A. 伝統的下流層対応の業態

- ①ウォルマートやターゲットのディスカウントストアで、2社で55兆円産業になっています。いわゆる20世紀型・モダン消費型下流層対応総合ディスカウントストアで大きなポジショニングを占めています。
- ②T J Xやロスストアのオフプライスストアで、買い取り制中心のアメリカ流通業の中でオフプライスストアでありながら自主企画仕入れやP B化を進め、今や新しい進化業態となり、流通業界で大きなポジショニングを占めています。
- ③ダラーゼネラルやダラーツリーのようなシングルプライスストア（日本の100円ショップ）も低価格の生活雑貨としての大きなポジショニングを占めています。
- ④パワーセンターやパワータウンのような圧倒的品揃えと廉価性メガストアの集合体S Cも大きなポジショニングを占めています。
- ⑤アウトレットセンターで、残りものの処分業態からアウトレット用のP B化を付加して、ツーランク下のS Cとしてのポジショニングを占めています。

#### B. 新基軸の下流層対応業態

以上の伝統的なアメリカの所得構造の2極化の下流層に対応した業態と同時に、21世紀型（ニューモダン消費対応）の新基軸の下流層対応業態が出現して成長しています。

- ①百貨店のサブ業態（廉価版＝サブブランド化した店舗）として、ニーマンマーカスのラストコール、サックスフィフスアベニューのオフフィフス、ノードストロームのノードストロームラック、メイシーズのメイシーズバックステージ等で、おしゃれな店舗イメージで百貨店の在庫処分3分の1、自主企画仕入3分の1、P B商品3分の1の商品構成で、もはやアウトレットストアではなく、百貨店のサブ業態（P Bや自主企画仕入れによりサブブランド化）として、今やプロパーの百貨店を上回る業態に進化しています。また、センチュリー21（O P S）も百貨店の廉価業態として成長しています。
- ②専門店のサブ業態（廉価版＝サブブランド化）としてポッターリーバーンはウエストエルム、クレート&バレルはC B 2を出店させ、下流層のおしゃれかつ廉価志向のニーズに応えています（日本のユニクロとジーユーと同じ考え方）。
- ③R S Cの廉価版としてのバリューセンターが出現しています。バリューセンターはミルズ型S Cとして当初開発され、現在はサイモンに属して、M D i n g &テナント強化によりR S Cの廉価版として成長しています。特に、ジャージーガーデンが強く有名です。また、バーゲンタウンセンターのようにR S Cを改築して、R S Cのランプリングモールと同様のハード形態でありながら、廉価テナントと百貨店のサブ業態を導入して、ツーランク下のR S Cとしてのポジショニングを確立しています。
- ④トレーダージョーズのように教育水準は高いが、教育水準に見合わない低所得者層に対して、安さ、おいしさ、健康・自然、珍味のこだわりを付加して“博士号を持った乞食”をターゲットとするという独特コンセプトのS Mで、コアターゲットとフォロワーターゲットを見事

に融合させて下流層に支持されています。

#### (4) 核店の弱体化により起こっているネガティブ流通現象

アメリカは核店が最低2～3店、多い場合は6～8店の総合業態の核店揃いのRSCです。モノ離れした後の百貨店業態の長期低落化と総合業態のMD i n gパワーの低下がRSCの核店としての集客パワーが低下しています。

アメリカの百貨店は次の3つの理由でRSCの核店としてのポジショニングを低下させています。

##### ①百貨店のプロパー業態からサブ業態（サブブランド）への主力業態の移動

今、百貨店のポジショニングが日米とともに希薄化しています。アメリカの百貨店は昔から自主企画・買い取り制のMD i n gであったため、アウトレット業態を持ち、アメリカのアウトレットセンターのマグネットとして位置づけられていました。現在、節約消費志向・賢明消費志向によりアウトレット業態が大成長し、単なる自社のアウトレットの在庫処分のための店舗ではなく、1つのポジショニングを確立した「百貨店のサブ業態（サブブランド店）」として成長しました。すなわち、ニーマンマーカスのラストコール、サックスフィフスアベニューのオフフィフス、ノードストロームのノードストロームラック、メイシーズのメイシーズバックステージ等のサブ業態が主力になり、サックスフィフスアベニューはプロパー業態よりサブ業態のオフフィフスの方の売上が上回っています。それゆえに、アメリカの百貨店はRSCの核店よりもサブ業態のアウトレットストアの出店が多く、この百貨店のサブ業態は廉価業態であり、専門店テナントとの整合性が低いためにRSCの核店とは成り得ません。

##### ②メイシーズの苦戦による大量のRSCからの退店

メイシーズは旧フェデレットグループとメイグループの百貨店業界の1位・2位の合併による1位・2位連合（2.5企業成立理論の中で、1位・2位の合併は失敗の確立が高い）で生まれた百貨店で、600店舗（合併当初は800店舗）を有する、中の中レベルのカジュアル百貨店です。合併前は4～6の業態を企業内に持つ百貨店でしたが、今はメイシーズ一本に統一（一部ブルーミングデールズは存在）して、1つのRSCにメイシーズが2ヶ所、場合によっては4ヶ所出店しているケースがあり、メイシーズ自体の出店の選択と集中が行われ、最大200店舗は退店すると言われていています。メイシーズの跡地には当時百貨店業界3位のノードストロームが出店して、ノードストロームが漁夫の利を得てメイシーズとノードストロームの2.5体制が確立して大発展しました。メイシーズの1位・2位合併は3位のノードストロームの成長に寄与しただけです。ただし、最近ではノードストロームも優良立地には出尽くし、今はほとんど落ち着いてメイシーズの跡地は空き店舗のケースが多くなっています。

アメリカの百貨店業界は「ニーマンマーカスは富裕層やシニアの特定の客層を対象としています。節約消費や投資過多により“苦戦”」「ノードストロームはメイシーズの跡地出店とノードストロームラックの発展、さらにはネット対応が進んでおり、O2O（オンライン店とオフライン店の相互送客システム）の活用により“健闘”」「サックスフィフスアベニューはプロパー百貨店は出店せず、廉価版のオフフィフス中心で“やや健闘”」、しかし「メイシーズは600店舗の店をリストラしながら、かつネット対応も遅れ、さらに中の中ニーズの上（ノードストローム）と下（ターゲットや百貨店のサブ業態）からの切り崩しにより“大苦戦”」しています。

##### ③J Cペニーやシアーズ（Kマートを含めたシアーズホールディングス）のPDS（プロモー

ショナルデパートメントストア＝独自のライフスタイルを持つGMS)は1960～1970年代にGMSからPDSへと脱皮して、RSCの核店として君臨してきましたが、1990年代以降は25年間でこのノウハウの賞味期限が切れて、ウォルマートやターゲットのディスカウントストアに追撃され、特にディスカウントストアでありながらおしゃれさとこだわり性を持つターゲットの追い上げにより、JCペニーやシアーズは苦戦中です。JCペニーもシアーズも次のビジネスモデルが見えず、かつネット販売も不十分で、最近はやや持ち直してはいますが苦戦しています。

#### ④ ネット対応の強化及びネット対応の不十分さによる課題

アメリカの百貨店はネット対応に力を注いでいますが、アマゾンのブックからファッション分野への進出、また専門店のネット販売の成長により、必ずしも十分に対応できません。唯一(?)、ノードストロームがO2Oでオンラインとオフラインの相互送客システムにより対応できていますが、他の百貨店はほとんどが成功していません。また、メイシーズは店舗数の多さを武器にオムニチャネル化を進めていますがうまく行っていません。

### (5) 専門店チェーンで起こっているネット時代によるRSCのネガティブ流通現象

#### ① 1990年代の景気回復時から25年後の専門店の新陳代謝

アメリカは1970年にモノ離れ減少が起こってその後は不景気となり、1980年にはスタグフレーション(景気が悪いのに物価が上がる経済現象)により多様なバリュー業態が大量に出現しました。1980年代のバリュー業態の出現と全盛期から、1990年代のICT(情報通信技術)とIPO(新規上場による新株発行)の一体化の金融経済(ITバブル)により景気が良くなり、ファッションを中心とした専門店チェーンや専門店ブランドが続々と出現、かつ繁栄しました。ギャップ、リミテッドストア、フットロッカー、アメリカンイーグル、アーバンアウトフィッターズ、アバクロンビー&フィッチ、チコス、Jクルー、ゲス、チルドレンズプレイス、ステージストアーズ、シューカーニバル、ザバックル、ランズエンド、ベベストア、ルー21、アンテイラー、ヴィクトリアズシークレット(Lブランド)、シティトレンド…等はその例です。今、アメリカの専門店チェーン(専門店ブランド)の賞味期限(25年=1990年代から25年後の2000～2015年)が切れて、苦戦、停滞、回復をくり返しています。しかし、現在は大量出店するパワーは持っていません。

現在、アメリカのファッション業界では、アパレル系ではなくホーム雑貨、生活雑貨、趣味雑貨の雑貨系とフード系(新スタイルのSMや飲食店)が独自のコンセプトを持って新たに出現し、成長し、人気を得ています。

ついでながら説明すると、アメリカのファッションは「アメリカ式のライフスタイル」のカジュアル&ショップブランドが基軸で、ヨーロッパのファッションはラグジュアリー&クイックトレンドファッションの違いがあります。アメリカ式のライフスタイルの人口動態的な変化に基づくアメリカ風ファッションは人気に左右され、常に斬新さを求められます。ヨーロッパファッションのラグジュアリー永続性とクイックトレンドファッションの持続性に比べて、アメリカ式のライフスタイルは1世代(25年)で根本的に変遷し、企業の持続性が希薄化します。

#### ② まさにネット時代

各専門店チェーン及びメガストアチェーン(大型専門店チェーン)も次世代の流通業態であるネット販売に全力を挙げており、「マルチチャネル」「クロスチャネル」「オムニチャネル」のネット販売とリアル店舗の融合チャネル戦略を導入しています。成功・失敗をくり返した

がら、マクロ的には着実にネット販売は増大しています。

現在、アメリカのEリテールは8%（推定 38～43 兆円）に達し、将来は 20～35%になることが想定されます。

SCのテナントの専門店チェーンは、マルチチャネルとしてSCのリアル店舗との別ルートでのネット販売を行うケースもありますが、基本的には「クロスチャネル＝O2O」のようにオンライン（ネット）とオフライン（リアル店舗）と相互送客システムを活用することになります。それゆえに、リアル店舗（SCのテナント）とバーチャル店舗（ネット販売）の融合が起こり、SCのテナント（リアル店舗）としての役割も必要です。ただ、クロスチャネルの1つとしてのリアル店舗（SCテナント）であり、SCテナントとしての役割は変化します。すなわち、ネットによる情報収集と利便的販売手法と、リアル店舗によるコンサルティング販売とライブ感覚の販売手法の融合が起こります。その意味において、ネット販売の拡大とSCテナントとしての販売は企業レベルでの拡大に結びつきますが、SCでの売上の役割の変化とリアル店舗の売り上げの相対的低下が起こります。今後のRSCテナントのクロスチャネル（O2Oとオムニチャネル）は拡大の一步となりますので、SC側（ディベロッパー側）としてテナントのクロスチャネル及びオムニチャネルへの対応が必要となります。これをSCのネット対応と言います。同時に、SCもネットモールをサブ業態として導入することも必要となります。いずれにしても、SCは地域のプラットフォームの役割を維持することがネット対応として必要です。今後は各SCがネット対応しているか否かがSCの生死を決めます。

### ③アパレル業界のマーケット縮小

1960年代から2000年代までのRSCのテナントはアパレルを中心としたファッションが中心でした。それゆえに、RSCのモールはファッションストリートとして、またランブリングモールによるウィンドウショッピングの場でした。今や“衣や装う”ライフスタイルのウエイトは低下し、生活雑貨や趣味雑貨やサービス業、エンターテインメントへとウエイトが移動しています。今、日本のみならずアメリカにおいても脱・ファッションストリートとしてのSCのモール化の道を歩んでいますので、アパレルを中心としたファッションの専門店チェーンの構造的縮小が起こっています。それゆえに、ライフスタイルの変化による脱・アパレル依存が日米ともに起こっています。

### ④核店の集客力低下や退店による専門店の成立性の希薄化

アメリカのRSCは核店（アンカーテナント）による核店揃えと核店との相乗効果を期待する専門店チェーンの専門店揃えがRSCの成立のメカニズムでした。RSCの核店はモノ離れ時代、ネット販売時代に十分に対応できず、集客力の低下や退店により専門店の成立が希薄しています。

今、アメリカではRSCにおける相乗効果システムが根本的に見直されています。

#### 〔補足〕

今後の日本のRSCはアメリカの旧式SCのデッドモール化に対して、比較的歴史が浅い（日本のRSCは20年前から開発）だけに、今のところ時代対応ができています。

しかし、日本でも過去に起こった商店街のシャッター通り化ならびにCSCの淘汰及び長期低落化と同様に、これから10年後には1990年代初期のRSC（店舗面積30,000～50,000㎡、かつ不完全なモール型SC）が勝ちパターンSCではなくなり、その結果、空き店舗が続出します。

一方、時代に対応したS Cは、新たな開発あるいはリニューアルによる斬新S C化により増大します。

今後のS Cの勝ち残りのテーマは次の通りです。

## 「時代対応（経年変化への対応とネット対応）した S Cが勝ちパターンのS C」



# アマゾンにかなわぬ米小売業界

## 「ネット」隆盛 大量閉店

「ワシントン清水憲司」米国の小売業界が業績悪化に苦しみ、大量閉店に追い込まれている。米ネット通販大手アマゾンといったオンラインショッピングに来店客を奪われたため、スポーツ用品店など専門店の経営破綻も相次ぐ。大量閉店が不動産市場を萎縮させ、金融市場の波乱要因になる恐れもある。

「若い世代は家電も分が空き家になったオンラインで買ってしまう。客足は一段と落ちた。から」。南部バージニア州の百貨店シアーズの家電販売員ローマン・ファゼルさん(29)はため息をつく。ネット通販に見劣りしないよう値下げにも応じるが、「みんな忙しすぎるのか、来店してくれない」。同じジョージア州モビルに入居している同業のメーシーズが1月に閉店し、モビルの半

米国のネット販売の推移



### 米のネット通販

米商務省の推計では、昨年のネット通信販売額は3949億ドル(約43兆円)となり、前年比15.1%増と大きく増加した。全体の小売売上高の約5倍のペースで伸びており、全体に占める割合も10年前の3%前後から、昨年は8.1%に拡大し、右肩上がりの成長を続けている。

けん引役の米ネット通販大手アマゾンの2016年1~12月期の売上高は前年比27%増の1360億ドル。1994年に書籍販売でスタートしたが、家電や生鮮食料品などにも範囲を広げ、音楽や動画配信も手がけるなど売上高は10年前の10倍以上に膨らんだ。実売の書店をオープンさせたほか、コンビニ店「アマゾンGo」も計画する。

「おそろく危惧的な状況にはならないだろう」と予測している。

### Key Word



中核テナントの百貨店が閉店し、閑散とするショッピングモール—米南部バージニア州アレクサンドリアで4月、清水憲司撮影

アーズはグループ全体で約1400店を展開してきたが、今年前半で1500店を閉鎖。約1000店のJ.C.ペニーも1380店を閉店する計画で、業界の縮小傾向に拍車をかける。昨年は大手スポーツ用品店や家電量販店も経営

### 金融市場に影響も

大量閉店は金融市場にも混乱を起しかねない。米国では商業用不動産ローン担保証券(CMBS)と呼ばれる証券化商品を発行し、ショッピングモールの建設費用を調達するのが一般的だが、モールの収益力低下がCMBSの下落につながる恐れがあるためだ。CMBSはホテルやモビルなど商業用不動産に対する融資をひとまとめにして証券化し、投資家に販売される。投資家は不動産価格が上昇しすぎた恐れがあり、投資家は(資金投入を)後退させつつある」と話すものの、リーマン・ショック時と違って投資家は巨額の借金をしてまで投資をしていないことから「おそろく危惧的な状況にはならないだろう」と予測している。

に有利とみられていたが、専門店業界にも影響が出ている。元シアーズ役員で、コロンビア大のマーク・コーン教授は「小売業界は転換点を迎えた」と話されている」と指摘する。

